

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ПРИКЛАДНОЙ МАТЕМАТИКИ – ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МОДЕЛИРОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

Шлейникова Алёна Сергеевна

Магистерская диссертация

**Анализ и разработка рекомендаций по
совершенствованию модели управления
предприятием на примере торговой компании**

Направление 01.04.02 «Прикладная математика и информатика»
Основная образовательная программа ВМ.5759 «Цифровая экономика»

Научный руководитель,
кандидат ф.-м. наук
доцент
Раевская А. П.

Санкт-Петербург
2021

Содержание

Введение	3
Постановка задачи	4
Обзор литературы.....	5
Глава 1. Теоретические аспекты управления предприятием.....	7
1.1. Сущность и содержание эффективного управления предприятие	7
1.2. Принципы и современные подходы к управлению предприятием	10
1.3. Некоторые сведения из финансового анализа	14
Глава 2. Анализ действующей системы управления ПАО «М-видео»	19
2.1. Краткая характеристика предприятия	19
2.2. Анализ действующей системы управления ПАО «М-видео»	21
Глава 3. Основные направления совершенствования системы управления бизнес-процессами на предприятии ООО «М-видео»	34
3.1. Основные направления повышения результативности бизнес- процессов	34
3.2. Бизнес-модель OneRetail	36
3.3. Внедрение OneRetail	38
3.4. Экономический эффект от внедрения проекта	44
Выводы	48
Список литературы	49

Введение

Эффективность функционирования экономических систем, ключевое место среди которых занимает предприятие, во многом определяется тем, насколько слаженно и рационально взаимодействуют между собой их элементы в процессе реализации поставленной цели. Иными словами, насколько действенна соответствующая система управления. Управление предприятием, будучи сложной экономической категорией, качественно меняется и развивается в ответ на осложнения общественного производства и рыночных отношений. Это вызывает необходимость дальнейшего изучения, уточнения и систематизации теоретических основ управления предприятием и определяет актуальность рассмотрения «управление предприятием» как экономической категории.

Экономическая стабильность компании, эффективность ее деятельности в условиях современных рыночных отношений неразрывно связаны с ее непрерывным совершенствованием и развитием. Чтобы обеспечить работоспособность и выполнение задач, поставленных руководством, а также достичь предполагаемых целей, необходимо постоянное управление предприятием.

Актуальность работы можно объяснить тем, что существование любого предприятия невозможно без постоянного ежедневного принятия и реализации тех или иных решений на различных уровнях управления, направленных на повышение эффективности производства, конкурентоспособности продукции и услуг. Все вышеперечисленные факторы определяются уровнем управления. Если система управления не приносит дохода, она теряет для него свою полезность и подлежит пересмотру.

Постановка задачи

Целью работы является анализ и разработка рекомендаций по совершенствованию модели управления предприятием на примере торговой компании.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

- выявить сущность и содержание эффективного управления предприятия;
- изучить принципы и современные подходы к управлению предприятием;
- предоставить краткую характеристику предприятия;
- провести анализ действующей системы управления ПАО «М-видео»;
- рассмотреть основные направления повышения результативности бизнес-процессов;
- провести расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Объектом исследования в работе является ПАО «М-видео».

В выпускной квалификационной работе использовались следующие методы: методы теоретического обобщения и сравнения при определении сущности понятия системы управления предприятием; методы структурного и функционального анализа - при рассмотрении тенденций развития рынка бытовых товаров и электроники; эмпирический - при сборе статистического материала, его систематизации и обобщении; графический - при наглядном отображении результатов исследования.

Обзор литературы

В качестве теоретической основы для данной работы были взяты книга Мишина В.М. «Исследование систем управления» и учебник Романовского М. В. и Врублевской О. В. «Финансы, денежное обращение и кредит». Анализ экономической эффективности инвестиционных проектов подробно рассмотрен в учебном пособии «Основы управления проектами» авторов Л. Н. Боронина, З. В. Сенук.

Актуальность выбранной темы подтверждают множество статей, в том числе и иностранных, в которых освещается тема внедрения новых технологий и рекомендаций в систему управления предприятием. Подход к анализу текущей модели управления предприятием, примененный в данной работе, часто встречается в научных статьях по финансовому анализу, как, например, «Анализ финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия», Варламова А.С., Божевольная З.А. [14]. В ней для анализа используются данные об активах и пассивах компании, коэффициенты ликвидности, финансовой устойчивости и т.д.

Стоит отметить, что использование информационных технологий для управления предприятием делает любую компанию более конкурентоспособной за счет повышения ее управляемости и адаптируемости к изменениям рыночной конъюнктуры. В статье «Business Process Management as Basis for Enterprise Management Systems», Andreas Lux, Jörg Hess и Rudi Herterich, описывается система управления предприятием, которая обеспечивает комплексный подход к решению таких актуальных вопросов, как управление бизнес-процессами, управление качеством, управление аудитом, управление внутренними рисками и контролем, управление архитектурой предприятия, управление соответствием требованиям и так далее в рамках единой информационной системы [15]. Таким образом, в условиях быстро развивающихся информационных технологий и постоянно изменяющейся экономической ситуации всегда будет актуальной проблема

совершенствования системы управления предприятием.

Объектом исследовательской работы стала торговая компания ПАО «М-видео». Источником данных для всех приведенных таблиц является годовая отчетность сети за 2018-2020 года [9].

Глава 1. Теоретические аспекты управления предприятием

1.1. Сущность и содержание эффективного управления предприятие

Предприятие как сложная технологическая и социально-экономическая система, нацеленная на реализацию предпринимательского интереса посредством удовлетворения общественных потребностей, сможет эффективно функционировать в долгосрочной перспективе, если деятельность всех его подразделений, выделенных в соответствии с принципами горизонтального и вертикального разделения труда и отдельных исполнителей будет рационально организована, оптимально скоординированная, контролируемая, то есть управляемая.

Будучи самостоятельным видом деятельности, управление «накладывается» на остальные направления его деятельности, обеспечивая тем самым как возможность их непосредственного осуществления, так и совместную согласованность в реализации общей цели деятельности предприятия. Ключевая роль управления заключается в мобилизации ресурсов предприятия на осуществление обозначенных видов деятельности, а также в поддержании баланса между ними [1].

Рассматривая «управление предприятием» как экономическую категорию, необходимо четко обозначить его сущность и содержание. Управление предприятием представляет собой логическое понятие, отдельно характеризует сущность вполне определенного экономического явления.

Управление предприятием - элемент глобальной системы управления экономикой, обусловленной развитием производительных сил общества, сопровождается углубленным разделением труда. В каком бы контексте не рассматривалось управление предприятием, в его основе лежит разделение труда. Оно порождает объективную необходимость координации трудовой деятельности, осуществляемой в рамках соответствующих направлений

хозяйственной деятельности.

Именно управление предприятием, являясь продуктом разделения труда, отделившись в самостоятельный вид деятельности, организует, регулирует и координирует остальные виды хозяйственной деятельности предприятия. В этом заключается его особая миссия [4].

Субъектом управления является система управления предприятием. Объект управления - единство социального и технического элементов производства [2].

Содержание управленческой деятельности характеризуют функции управления:

– общие - взаимосвязанные универсальные виды управленческой деятельности, аналогичные для всех предприятий, независимо от их специализации и особенностей функционирования (размера, организационно-правовой формы и т.п.), наличия или отсутствия того или иного объекта или процесса в его управляемой подсистеме;

– конкретные - виды управленческой деятельности, направленные на конкретный объект управления и обусловленные отраслевой спецификой предприятия.

К общим функциям управления относятся планирование, организация, координация, мотивация и контроль.

Следует отметить, что управление осуществляется конкретными элементами предприятия и процессами, которые там происходят. Общие функции управления с абстрактного вида трансформируются в конкретный только через управление определенными объектами (элементами, процессами).

Конкретные функции можно классифицировать:

- по процессам управления (функции управления основным, вспомогательным и обслуживающим производством, технической подготовкой, материально-техническим обеспечением,

капитальным строительством и т.д.);

- по структурным подразделениям управления (функции управления корпусом, цехом, участком, бригадой, отделом, бюро, сектора и т.д.);
- по направлениям деятельности предприятия (функции управления маркетинговой, производственной, снабженческой, сбытовой, инновационной, инвестиционной, финансовой деятельностью);
- по элементам производственно-хозяйственной деятельности (функции управления персоналом, капиталом, инновациями, инвестициями и т.п.);
- по экономическим категориям (функции управления производительностью труда, качеством продукции, себестоимостью продукции, финансовыми результатами, хозяйственными рисками и т.д.) и другим признакам [5].

Конкретные функции управления предприятием определяются такими его особенностями, как вид предпринимательской деятельности, тип производства, специализация, сложность производства, размер и т.д. Выделение конкретных функций управления является механизмом, с помощью которого обеспечивается формирование организационной и производственной структуры предприятия, устанавливаются взаимосвязи и отношения между его подразделениями. Вместе с тем каждая конкретная функция комплексной по содержанию и включает все общие функции. Это означает, что реализация общих функций осуществляется благодаря применению конкретных функций управления и наоборот [6].

С позиции практической деятельности процесс управления - это совокупность последовательных, циклических действий, связанных с выявлением проблем, поиском (разработкой и принятием) решений для их решения и организацией выполнения принятых управленческих решений [6].

В процессе управления предприятием принимаются решения не только

относительно того, что нужно сделать, чтобы эффективно управлять (то есть по функциям управления); но и как следует воздействовать на объект управления, с помощью каких инструментов и методов (то есть о механизме управления), чтобы предприятие работало с максимальной отдачей вложенного капитала и задействованных ресурсов, реализуя предпринимательский интерес.

Общие принципы управления предприятием должны удовлетворять следующим требованиям:

- отражать общие положения, присущие организациям разных типов и видов;
- соответствовать законам развития природы, общества и бизнеса [6].

Объективность управления гармонично сочетается с субъективностью управленческих действий, определяющих сущность управленческой деятельности, осуществляемых субъектом управления (системой управления) по объекту управления (комплекса социально-технических элементов предприятия). Содержание управленческой деятельности заключается в выделении, обработке и реализации общих и конкретных функций, опирающихся на соответствующие рациональные принципы управления предприятием, учитывающих современные научные наработки, управленческую практику и отраслевую специфику предприятий.

1.2. Принципы и современные подходы к управлению предприятием

На сегодняшний день существует много подходов к управлению организацией, каждый из которых соответствует методологии определенного научного раздела и, соответственно, отмечает определенный аспект функционирования предприятия.

Чаще всего выделяют четыре основных подхода к управлению: ситуационный, функциональный, системный и процессный.

Рассмотрим каждый из этих подходов более подробно.

Ситуационный подход ориентирует менеджеров на использование возможностей прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые влияют на предприятие в конкретный период времени. Ситуационное управление предполагает принятие решений не в соответствии с установленными планами работы, а по мере выявления потенциальных проблем. Этот подход требует значительного уровня децентрализации управления, а, следовательно, обеспечивает необходимую адаптивность и гибкость организационной структуры, быструю реакцию на изменяющиеся условия.

Функциональный подход долгое время считался единственным для организации операционной и управленческой деятельности, как для производственных предприятий, так и для предприятий сферы услуг. Функция - это совокупность процессов. Роль функционального подхода рассматривается как непрерывная серия взаимосвязанных управленческих функций, которые составляют основу организации процесса управления, и состоит в том, что, обеспечивая высокую производительность труда, он стимулировал получение профессиональной специализации, упрощал процессы управления, уменьшал потребления материальных ресурсов, улучшал координацию работ. Особенность функционального подхода заключается в его комплексности.

Системный подход в теории менеджмента определяет организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, которые ориентированы на достижение единой конечной цели в условиях внешней среды, и к которым относят общие ценности, стратегическую ориентацию, структуру, стиль управления, состав сотрудников, совокупность теоретических знаний и практического опыта. Сущность системного подхода к управлению заключается в следующем: формулировка целей и установление их иерархии до начала любой деятельности, связанной с управлением; получения максимального эффекта, то есть достижения поставленных целей путем

сравнительного анализа альтернативных путей и методов достижения целей и осуществления выбора; количественная оценка целей и средства их достижения, основанная на всесторонней оценке всех возможных и планируемых результатов деятельности [4]. Однако теория систем сама по себе не доказывает, какие именно элементы организации как системы особенно важны. Она только говорит, что предприятие состоит из многочисленных взаимосвязанных подсистем и является открытой системой, которая взаимодействует с внешней средой. Эта теория конкретно не определяет основные переменные, влияющие на функцию управления. Не определяет она и того, что в окружающей среде влияет на управление, и как среда влияет на результат деятельности предприятия. Очевидно, что руководители должны знать, какие переменные предприятия как системы необходимы для того, чтобы применять теорию систем к процессу управления. Определение переменных и их влияния на эффективность деятельности предприятия является основным вкладом ситуационного подхода.

Управление также рассматривается как *процесс*, потому что работа по достижению целей с помощью других - это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Процессный подход в управлении обретает все большую популярность, главным преимуществом которого является прямая ориентация на заказчика продукции или услуг. Толчком для внедрения процессного подхода стало определенное истощение возможностей конкуренции за счет снижения производственных затрат, применение новых технологий производства, а, следовательно, необходимости уменьшения цены продукта за счет уменьшения административных расходов [6].

Процессный подход ведет к упрощению многоуровневых иерархических организационных структур, обеспечивает большую ориентацию организации на потребителя. За счет сокращения иерархических уровней организационной структуры процессный подход позволяет упростить обмен информацией между различными подразделениями. Переход к

процессному подходу позволяет устранить обособленность подразделений и должностных лиц, рассматривать деятельность в системе менеджмента качества не в статике, а в динамике, когда деятельность в системе должна постоянно улучшаться на основе соответствующих измерений и анализа, акцентировать внимание менеджмента на взаимодействии подразделений и должностных лиц, устранить участки деятельности, которые выпадают из-под влияния системы менеджмента качества.

Процессный подход характеризуется большей способностью к совершенствованию менеджмента, что крайне важно в условиях растущей конкуренции, с которой постоянно сталкиваются организации, и расширяет возможности организаций в развитии бизнеса [6].

Процессный подход к управлению является наиболее результативным и современным. Такой подход позволяет создавать информационные базы, касающиеся системы управления, унифицировать принципы управления. Предприятия с помощью процессного подхода могут поддерживать условия, которые влияют на обеспечение качества процессов производства. Именно процессный подход помогает руководителям выявлять и формировать управления ключевыми процессами в развитии всех сфер деятельности предприятия.

Таким образом, теория управления предприятием является многогранной и противоречивой. Она нуждается в подходе к каждой отдельной управленческой ситуации, а выбор правильного подхода к управлению дает возможность предприятию наиболее успешно развиваться в условиях рыночной ситуации, быстро реагировать на благоприятные факторы и защищаться от неблагоприятных, таким образом «выживая», лучше, чем это делают конкуренты, и иметь перед ними решающее преимущество.

Рассмотрев и изучив преимущества и недостатки различных подходов к управлению предприятием, мы пришли к выводу, что управление на основе процессного подхода имеет неоспоримые преимущества, поскольку управление является процессом выработки и реализации субъектом

управления управленческих решений в рамках целенаправленного воздействия на объект управления, для организации и координации его деятельности при функционировании предприятия. Это позволяет говорить о том, что ориентация управления предприятием на процессный подход является приоритетным в современных условиях жесткой конкурентной и динамической рыночной среды.

1.3. Некоторые сведения из финансового анализа

Уставный капитал образуется при создании предприятия за счет взносов учредителей (участников) или за счет имущества, закрепленного собственником за предприятием. Порядок его формирования (минимальная величина, сроки взносов, дополнительное привлечение средств) регламентируется законодательством. Уставный капитал предназначен для авансирования средств во внеоборотные и оборотные активы [10].

Активы предприятия — экономические ресурсы предприятия в форме совокупного имущества, используемого для извлечения прибыли (дохода) [10].

Бухгалтерский баланс включает два раздела активов: оборотные и внеоборотные активы. К *оборотным* активам относятся активы, которые используются (расходуются) в процессе повседневной хозяйственной деятельности. Например, дебиторская задолженность, материальные запасы, денежные средства (касса, средства на различных счетах), краткосрочные финансовые вложения (вложения в ценные бумаги), незавершенное производство. К *внеоборотным* активам относятся активы, изъятые из хозяйственного оборота, но отражаемые в бухгалтерском учёте. Например, основные средства (здания, оборудование и т.п.), нематериальные активы, долгосрочные финансовые вложения и так далее [10].

Ликвидность активов — финансовый показатель, характеризующий возможность трансформации активов в денежные средства. Используется при оценке платежеспособности предприятия [10].

Коэффициенты ликвидности:

- *Коэффициент текущей ликвидности*, или коэффициент покрытия, равен отношению оборотных активов к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам).

$$КТЛ = \frac{ОА}{КО}$$

где КТЛ — коэффициент текущей ликвидности; ОА — оборотные активы; КО — краткосрочные обязательства.

Этот коэффициент показывает, как компания может погашать текущие обязательства за счет только оборотных активов. Чем выше коэффициент, тем выше платежеспособность предприятия. Если этот показатель ниже 1,5, значит, предприятие не в состоянии вовремя оплачивать все счета. Идеальный показатель — 2.

- *Коэффициент быстрой ликвидности* равен отношению высоколиквидных текущих активов к краткосрочным обязательствам. При этом к высоколиквидным текущим активам не относят материально-производственные запасы, потому что их срочная продажа приведет к высоким убыткам. Коэффициент быстрой ликвидности рассчитывают по формуле:

$$КБЛ = \frac{(КДЗ + КФВ + ДС)}{КО}$$

где: КДЗ — краткосрочная дебиторская задолженность; КФВ — краткосрочные финансовые вложения; ДС — остаток на счетах; КО — текущие краткосрочные обязательства.

Этот коэффициент показывает способность ответить по текущим долгам в случае возникновения каких-либо сложностей.

Ситуация в компании считается стабильной, если коэффициент не меньше 1.

- *Коэффициент абсолютной ликвидности* равен отношению

средств на счетах компании и краткосрочных финансовых вложений к текущим обязательствам. Этот показатель рассчитывают так же, как и коэффициент быстрой ликвидности, но без учета дебиторской задолженности:

$$\text{КАЛ} = \frac{(\text{ДС} + \text{КФВ})}{\text{КО}}$$

Нормальным считается, когда этот коэффициент не ниже 0,2 [11].

Пассивы предприятия – это источники, из которых происходят активы. К ним относятся, например, уставный капитал, обязательства, задолженности, непосредственная прибыль.

Показатели финансовой устойчивости приведены в таблице 1.

Таблица 1. Показатели финансовой устойчивости

Показатель	Норма	Формула	Комментарий
Коэффициент финансовой независимости	0,4 – 0,6	$\frac{\text{собственный капитал}}{\text{сумма активов}}$	Чем выше значение коэффициента, тем с вероятнее организация погасит долги за счет собственных средств
Коэффициент финансовой зависимости	$\leq 0,8$	$\frac{\text{валюта баланса}}{\text{собственный капитал}}$	Показывает, в какой степени организация зависит от внешних источников финансирования, сколько заемных средств привлекла организация на 1 рубль собственного капитала
Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	$\leq 0,7$	$\frac{\text{заемный капитал}}{\text{собственный капитал}}$	Показывает, сколько приходится заемных средств на 1 рубль собственных средств

Коэффициент маневренности собственных оборотных средств	0,2 – 0,5	$= \frac{\text{собств. оборотные средства}}{\text{собств. капитал}}$	Показывает, способность предприятия поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства в случае необходимости за счет собственных источников
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	-	$\frac{\text{оборотные активы}}{\text{внеоборотные активы}}$	Показывает сколько оборотного капитала предприятия приходится на внеоборотные активы
Коэффициент обеспеченности оборотного капитала собственными источниками финансирования	$\geq 0,1$	$\frac{\text{собств. оборотные средства}}{\text{оборотные активы}}$	Показывает какая часть оборотных активов финансируется за счет собственных средств
Коэффициент обеспеченности запасов собственными средствами	0,6 – 0,8	$\frac{\text{собств. оборотные средства}}{\text{запасы}}$	Показывает, какая часть запасов и затрат финансируется за счет собственных источников

Рентабельность — это экономический показатель, который показывает, насколько эффективно используются ресурсы: сырье, кадры, деньги и другие активы [10].

Показатели рентабельности:

- *Рентабельность активов (ROA)* показывает насколько эффективно используются активы компании. Если рентабельность активов ниже нуля, значит, предприятие работает в убыток.

$$ROA = \frac{\Pi}{\text{ЦА}} * 100\%$$

где: П — прибыль за период работы; ЦА — средняя цена активов, которые находились на балансе в это же время.

- *Рентабельность собственного капитала (ROE)* показывает с какой отдачей работают деньги, вложенные в компанию. Причем вложения — это только уставный или акционерный капитал.

$$ROE = \frac{П}{К} * 100\%$$

где: П — прибыль; К — капитал.

- *Рентабельность задействованного капитала (ROCE)* показывает эффективность привлеченных средств.

$$ROCE = \frac{П}{(СК + ДО)} * 100\%$$

где: СК — собственный капитал, ДО — долгосрочные обязательства.

- *Рентабельность продаж по валовой прибыли (ROSG)* показывает долю валовой прибыли в общей выручке предприятия.

$$ROSG = \frac{ВП}{В} * 100\%$$

где: ВП — валовая прибыль; В — выручка [12].

Глава 2. Анализ действующей системы управления ПАО «М-видео»

2.1. Краткая характеристика предприятия

Группа «М-видео-Эльдорадо» – лидер российского рынка розничной торговли бытовой техникой и электроникой. Объединяя два ведущих розничных бренда – «М-видео» и «Эльдорадо», – компания управляет крупнейшей онлайн-платформой по продаже бытовой техники и электроники и сетью из более чем 1000 магазинов по всей России от Калининградской области до Камчатки.

В новой реальности онлайн-ритейла компания стремится быть безусловным лидером в инновациях и цифровой трансформации бизнеса. Компания формируем новый потребительский опыт, основанный на мобильном интернете, и предоставляем нашим клиентам удобные форматы и инструменты для совершения покупок, создавая единое сервисное пространство в торговых залах и онлайн-магазинах.

Компания планирует дальнейшее развитие модели ONE RETAIL через совершенствование онлайн-ресурсов, которые поддерживаются розничной сетью.

ПАО «М-видео» — публичная российская торговая сеть розничной продажи бытовой техники и электроники, со штаб-квартирой в Москве.

ПАО «М-видео» является коммерческой организацией, созданной в соответствии с ГК РФ и Федеральным законом «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 года № 208-ФЗ и другими нормативными и правовыми актами Российской Федерации для удовлетворения общественных потребностей, получения прибыли и полной хозяйственной самостоятельности. В период с 1996 по 2000 год был открыт первый региональный магазин, разработаны кредитные программы для покупателей, программы лояльности и обучения сотрудников.

ПАО «М-видео» - это юридическое лицо, руководствующееся в своей

деятельности Гражданским кодексом и Федеральным законом РФ, а также Уставом организации. «М-видео» является собственником обособленного имущества, отраженного на его балансе, включая имущество акционеров. Организация имеет право приобретать имущество, осуществлять имущественные и неимущественные сделки, имеет право быть истцом и ответчиком в суде, арбитражном суде, третейском суде.

С 2005 года начинает свою работу первый гипермаркет бытовой электроники «М-видео». За 2006 год компания обзавелась 28 новыми магазинами в 11 региональных центрах страны. В ноябре 2007 года компания «М-видео» стала пионером на российском рынке продавцов электроники, проведя IPO (Initial Public Offering, первичное публичное предложение, первичное публичное размещение) на биржах РТС (Российская Торговая Система) и ММВБ (Московская межбанковская валютная биржа). Российские и иностранные инвесторы выкупили 30% всех акций компании [16].

Целью деятельности ПАО «М-видео» является получение прибыли, посредством удовлетворения потребностей общества в продуктах, услугах, рабочих местах. К началу 2008 года сеть компании включала в себя 122 магазина, расположенных в 48 городах, по итогам 2008 года став самой быстрорастущей компанией — продавцом бытовой техники и электроники. К 2009 году предприятие достигло чистой прибыли в размере 6,4 млрд. рублей и полное погашение задолженностей.

Компания ПАО «М-видео» осуществляет основные виды деятельности:

1. способна управлять собственными финансово-промышленными активами;
2. способна и имеет право управлять дочерними активами и зависимыми активами;
3. может предоставлять консультации по осуществлению управления коммерческой деятельностью;
4. предоставление услуг по прочим видам деятельности;
5. выявление общественного мнения и конъюнктуры рынка.

Уставный капитал ПАО «М-видео» в настоящий момент составляет 1979682270 рублей. Капитал сформирован за счет размещения десятирублевых обыкновенных акций среди акционеров. Уставный капитал может быть также увеличен дополнительным размещением акций или увеличением их номинальной стоимости, также за счет собственного имущества компании. «М-видео» регулярно внедряет технические разработки, которые позволяют предприятию поддерживать высокий уровень сервиса, эффективность производства и величину прибыли, не зависящую от внешних экономических факторов. В 2017 году контрольный пакет акций «М-видео» был выкуплен промышленно-финансовым многоотраслевым конгломератом «Сафнар», которая на тот момент уже владела торговыми марками «Эльдорадо» и «Техносила», а к марту 2018 года была завершена сделка о покупке «М-видео» всей сети «М-видео». Так, управляющая компания стала контролировать 831 магазин в 200 городах России.

Все магазины ПАО «М-видео» работают в единой концепции дизайна, предлагая покупателям более 20 000 наименований товаров, как правило, площадь торгового зала имеет размер примерно 2000 кв. метров с удобной для покупателей навигацией. Помимо эффективной клиентоориентированной концепции магазина, «М-видео» обладает узнаваемостью бренда, квалифицированным персоналом и круглосуточным сервисным обслуживанием.

2.2. Анализ действующей системы управления ПАО «М-видео»

В таблице 2 представлен список основных поставщиков техники и электроники для магазинов компании «М-видео», от качества и своевременной поставки товаров которых прямо зависит работа розничной сети.

Таблица 2. Основные поставщики товарной номенклатуры для сети магазинов «М-видео»

Товарная категория	Samsung	Panasonic	Philips	Sony	LG	Bork
--------------------	---------	-----------	---------	------	----	------

Телевизоры и малогабаритная техника	91	15	39	40	56	-
Аудиотехника	11	46	72	73	12	-
Компьютерная техника	42	11	3	45	6	-
Телефоны/Смартфоны	130	50	50	70	30	-
Видеотехника	50	47	18	150	15	-
Бытовая техника	45	8	64	3	100	40
Кухонная техника	34	16	50	5	70	100
Техника по уходу за собой	7	29	67	16	3	-
Автоэлектроника	10	-	20	-	-	-
Развлечения	-	-	-	260	-	-
Всего	420	222	383	662	292	140

Таблица 2 показывает, что сеть магазинов «М-видео» охватывает все категории товаров на рынке розничной продажи бытовой техники и электроники, поэтому потребитель имеет возможность приобрести все необходимое у одного продавца.

Ключевые операционные показатели деятельности ПАО «М-видео» представлены в таблице 3.

Таблица 3. Ключевые операционные показатели ПАО «М-видео» за три года

	2018	2019	2020
Количество магазинов на конец периода	378	398	424
Общая площадь торговых залов, тыс. м. кв.	865/644	895/663	937/693
Динамика продаж в сопоставимых магазинах год к году, %	12,7%	10,7%	4,1%
Количество транзакций во всех магазинах, млн. шт.	27,9	25,0	26,3
Средний чек, включая НДС, руб.	6,612	7,893	7,801

Проанализировав таблицу 3, можно сделать следующие выводы: средний чек, а соответственно и цены в магазинах, выросли за три года (2018-2020 г.). Количество транзакций оставалось на примерно одинаковом уровне все три года, несмотря на увеличение количества магазинов с 2015 к 2017 году на 12%, что говорит о сохранении покупательной способности населения в стране на одинаковом уровне. С увеличением количества магазинов

соответственно увеличилась и общая торговая площадь сети. Динамика продаж сопоставимых магазинов резко уменьшилась, что говорит о кризисных явлениях в регионах, где находятся сопоставимые магазины.

ПАО «М-видео» развивает международно признанную систему корпоративного управления и обеспечивает соблюдение всех прав акционеров, позволяя ему эффективно общаться с акционерами, инвесторами и другими заинтересованными сторонами.

Анализ предприятия базировался на следующих этапах:

- анализ структуры и динамики активов;
- анализ ликвидности и платежеспособности;
- анализ структуры и динамики пассивов;
- анализ финансовой устойчивости;
- анализ доходов, расходов и финансовых результатов;
- анализ деловой активности;
- анализ рентабельности [8].

За исследуемый период 2018-2020 годов наблюдается значительный рост активов, что является положительным фактором, так как целью имущества компании является генерирование дохода. Сравнивая относительное изменение величины активов за 2019 год (6,20%) с темпом инфляции в России на данный период (2,52%), можно сказать о росте бизнеса. Рост за период 2020 года очевиден – после снижения в 2019 году на 5,03% внеоборотных активов их прирост в 2020 году составил 42,54%, в то время как оборотные средства были увеличены на 30,27% (таблица 4). За рассматриваемый период доля оборотных активов увеличилась и к концу 2020 года составила 16,74% (таблица 4).

Таблица 4. Динамика активов ПАО «М-видео» в 2018-2020гг.

Показатель	Отклонение за 2019-2020 гг.		Отклонение за 2018-2019 гг., %	
	Абсолютное, млн. руб.	Относительное, %	Абсолютное, млн. руб.	Относительное, %
Внеоборотные активы	210024	42,54	- 26190	- 5,03
Оборотные активы	32792	30,27	61312	130,38

Итого активов	242816	40,34	35123	6,20
---------------	--------	-------	-------	------

Рассматривая структуру активов ПАО «М-видео» (таблица 5) подробнее, стоит обратить внимание на долю нематериальных активов (1,91%) и их тенденцию к росту. Это означает, что компания вкладывает средства в результаты интеллектуального труда и придерживается направленности на инновации. Наибольшую долю во внеоборотных активах составляют финансовые вложения в уставные капиталы дочерних и ассоциированных предприятий, что показывает направленность компании на диверсификацию бизнеса, поиску новых направлений деятельности. Значительную долю (24,7%) также составляют основные средства. Изменение за период в целом было очень незначительным. В большей степени основные средства представлены машинами и оборудованием, сооружениями и передаточными устройствами.

Таблица 5. Структура активов ПАО «М-видео» в 2018-2020гг.

Показатель	31.12.2020		31.12.2019		31.12.2018	
	Сумма, млн. руб.	Удельный вес, %	Сумма, млн. руб.	Удельный вес, %	Сумма, млн. руб.	Удельный вес, %
Внеоборотные активы	703681	83,29	493657	82,00	519847	91,70
Оборотные активы	141130	16,74	108338	18,00	47026	8,30
Итого активов	844811	100,00	601995	100,00	566872	100,00

С 2020 года у компании появились активы в форме права пользования, представляющие собой договоры аренды, в которых компании выступает как арендатор. Активы в форме права пользования представлены сетевым оборудованием, базовыми станциями, зданиями и земельными участками, офисным оборудованием, транспортными средствами [5].

Далее проведём оценку актива с точки зрения его качества и достаточности для покрытия обязательств. Для этого рассчитаем коэффициенты ликвидности, проследим их динамику, а также сравним с нормативами.

Таблица 6. Динамика коэффициентов ликвидности ПАО «М-видео» в 2018-2020гг.

Показатель	Норматив	31.12.2020	31.12.2019	Отклонение за
------------	----------	------------	------------	---------------

				2019-2020 гг., %
Коэффициент абсолютной ликвидности	$\geq 0,2$	0,58	0,43	34,88
Коэффициент быстрой ликвидности	$\geq 0,7$	0,77	0,65	18,46
Коэффициент текущей ликвидности	$\geq 1,5$	0,78	0,66	18,18
Коэффициент общей платёжеспособности	$\geq 2,0$	1,16	1,28	- 9,38

Коэффициент текущей ликвидности (таблица 6) показывает платёжеспособность предприятия не только на данный период, но и в случае чрезвычайных обстоятельств, отражает способность компании погашать краткосрочные обязательства за счёт только оборотных активов. Значение показателя ниже нормального на протяжении рассматриваемого периода, что свидетельствует о высоком финансовом риске. Однако, для понимания уровня платёжеспособности предприятия необходим расчёт также коэффициентов абсолютной и быстрой ликвидности [3].

Коэффициент абсолютной ликвидности имеет нормальное значение и тенденцию к увеличению, платёжеспособность компании за период имела удовлетворительный уровень. Коэффициент быстрой ликвидности меньше одного показывает, что высоко- и быстро-ликвидных активов недостаточно для полного погашения текущих долгов в течение непродолжительного времени. При этом, многие аналитики считают нормальным значение от 0,7, следовательно, в 2020 году показатель стал удовлетворительным. Коэффициент общей платёжеспособности имеет тенденцию к снижению за период и не соответствует нормативу, что означает неспособность предприятия расплачиваться по краткосрочным и долгосрочным обязательствам за счёт совокупных активов (таблица 7).

Далее проведём оценку структуры и динамики пассивов ПАО «М-видео». Доля собственного капитала за период 2018-2020 годов имела тенденцию к снижению и в конце периода составляла 12,72%. Это означает, что каждый рубль, вложенный в активы, содержал около 13 копеек собственных источников и 83 заемных.

Таблица 7. Структура пассивов ПАО «М-видео» в 2018-2020гг.

Показатель	31.12.2020		31.12.2019		31.12.2018	
	Сумма, млн. руб.	Удельный вес, %	Сумма, млн. руб.	Удельный вес, %	Сумма, млн. руб.	Удельный вес, %
Капитал и резервы	107428	12,72	131626	21,86	114658	20,23
Долгосрочные обязательства	556107	65,83	306763	50,96	326329	57,57
Краткосрочные обязательства	181276	21,45	163606	27,86	125885	22,20
Итого пассивов	844811	100,00	601995	100,00	566872	100,00

В составе пассивов преобладают долгосрочные обязательства, что показывает доверие заимодавцев к компании. В случае, если период оборота актива, под который взяты долгосрочные кредиты и займы, будет меньше периода кредитования, компания сможет выплачивать процентные платежи по кредиту за счёт дохода, получаемого от активов (таблица 8).

Таблица 8. Динамика пассивов ПАО «М-видео» в 2018-2020гг.

Показатель	Отклонение за 2019-2020 гг.		Отклонение за 2018-2019 гг.	
	Абсолютное, млн. руб.	Относительное, %	Абсолютное, млн. руб.	Относительное, %
Капитал и резервы	- 24198	- 18,38	16968	14,80
Долгосрочные обязательства	249344	82,28	- 19566	- 6,00
Краткосрочные обязательства	17670	10,80	37721	29,96
Итого пассивов	242816	40,34	35123	6,20

Рассматривая динамику пассивов, стоит обратить внимание на сокращение капиталов и резервов на 18,38 %. Значительный рост пассивов за 2020 год на 40,34 % был осуществлён главным образом за счёт прироста долгосрочных обязательств на 82,28 % (таблица 8).

Теперь оценим пассив по статьям баланса. Величина нераспределённой прибыли имеет отрицательную динамику. Прирост на 47,42 % имеют долгосрочные заемные средства. В период 2020 года у компании появились обязательства по аренде, которые составили 19,4 % долгосрочных обязательств. Краткосрочные заемные средства в период 2020 года были уменьшены на половину по сравнению с предыдущим периодом. В составе пассивов в 2020 году не представлены доходы будущих периодов.

Далее проведём анализ финансовой устойчивости ПАО «М-видео». Целью анализа является оценка степени зависимости компании от заемных источников финансирования. Для этого рассчитаем ряд коэффициентов (таблица 9).

Таблица 9. Показатели финансовой устойчивости ПАО «М-видео» в 2019-2020 гг.

Показатель	Норматив	На 31.12.2020	На 31.12.2019
Коэффициент финансовой независимости	0,4 – 0,6	0,13	0,22
Коэффициент финансовой зависимости	$\leq 0,8$	0,87	0,78
Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	$\leq 0,7$	6,86	3,57
Коэффициент маневренности собственных оборотных средств	0,2 – 0,5	- 5,55	- 2,75
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	-	0,20	0,22
Коэффициент обеспеченности оборотного капитала собственными источниками финансирования	$\geq 0,1$	- 4,22	- 3,34
Коэффициент обеспеченности запасов собственными средствами	0,6 – 0,8	- 87,27	- 147

Рассчитанные коэффициенты показывают, что предприятие имеет высокую степень зависимости от внешних кредиторов, полагается в большей степени на заемные источники финансирования. Доля заемных средств в капитале значительна, показатели не соответствуют рекомендованным нормативам на территории России. Рост величины финансового левериджа свидетельствует об усилении зависимости компании от внешних инвесторов и кредиторов. Резкий рост коэффициента маневренности собственных оборотных средств не может свидетельствовать о нормальной деятельности предприятия [7]. Зависимость предприятия от заемного капитала в части формирования запасов очень высока. Проведённый анализ говорит о том, что компания финансово неустойчива, очень зависима от заемных средств. За период 2020 года финансовая устойчивость стала ниже, чем в 2019 году (Таблица 9).

Далее проведём анализ деловой активности предприятия. Деловая активность компании в финансовом аспекте проявляется, прежде всего, в

скорости оборота его средств. Для оценки необходимо рассчитать ряд коэффициентов оборачиваемости, представленных в таблице 10.

Таблица 10. Коэффициенты оборачиваемости ПАО «М-видео» за период 2019-2020 гг.

Показатель	2020 г.	2019 г.	Значение
Коэффициент оборачиваемости активов	0,46	0,55	Количество производственных циклов за период снизилось
Коэффициент оборачиваемости текущих активов	2,66	4,17	Эффективность использования текущих активов и платежеспособность снизилась, потребность компании в оборотных средствах увеличилась.
Фондоотдача	1,94	1,90	Увеличение производительности оборудования, проведение модернизации оборудования.
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	2,77	2,63	Собственный капитал стал использоваться больше, скорость оборота капитала увеличилась
Показатель заемного капитала	0,77	1,02	Снизилась эффективность использования заемных средств
Оборачиваемость дебиторской задолженности	10,49	10,93	Дебиторы стали быстрее гасить задолженность перед предприятием
Оборачиваемость кредиторской задолженности	5,39	5,11	Количество сделок с отсрочкой платежа снизилось, улучшилась платежная дисциплина
Оборачиваемость денежных средств	7,72	28,29	Для производственного цикла нужно меньше денежных средств
Оборачиваемости материальных запасов	65,18	71,75	Изменение говорит об увеличении потребности компании в запасах и снижении устойчивости финансового положения

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности на протяжении периода 2019-2020 годов превышает коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, что говорит о благополучной экономической ситуации, то есть предприятию было достаточно собственных финансовых средств. Однако коэффициенты показывают снижение платежеспособности, заемные средства используются менее эффективно в 2020 году, чем в 2019, финансовая устойчивость компании снизилась.

Проведём анализ рентабельности ПАО «М-видео» (таблица 11).

Отдача от использования всех активов предприятия значительно снизилась, связано это со значительным уменьшением чистой прибыли компании, а также снижением оборачиваемости активов. Рентабельность

собственного капитала снизилась на 86,34%.

Таблица 11. Динамика показателей рентабельности ПАО «М-видео» в 2019-2020 гг., %

Показатель	2020 г.	2019 г.	Отклонение за 2019-2020 гг., %
Рентабельность активов	1,26	11,82	- 89,34
Рентабельность собственного капитала	7,66	56,08	- 86,34
Рентабельность задействованного капитала	8,04	27,77	- 71,05
Рентабельность продаж по валовой прибыли	52,35	50,18	4,32

В период 2019 года рентабельность имела высокий результат, отчасти из-за большой доли заемного капитала. Однако в 2020 году показатель значительно снизился наряду с другими показателями рентабельности из-за уменьшения чистой прибыли. Рентабельность собственного капитала и долгосрочно привлечённых средств также снизилась. Рентабельность продаж по валовой прибыли выросла на 4,32%, что говорит об увеличении прибыльности деятельности предприятия, однако этот показатель не даёт ответа на вопрос, насколько выгодны вложения в данное предприятие.

Рассмотрим элементы системы управления ПАО «М-видео».

Итак, к элементам системы управления на данном предприятии относятся:

- торговля;
- финансы;
- внешняя деятельность;
- персонал;
- корпоративная культура;
- маркетинг;
- управление.

Управление ПАО «М-видео» - это постоянный процесс обработки значительных объемов информации, для которого характерны следующие свойства:

- растущая потребность в информации, которая является основой для принятия решений в управлении;

- значительный объем информации и сложные информационные связи между показателями;
- динамичность данных, используемых в управлении;
- большое количество вычислительных и логических операций, которые выполняет управленческий персонал.

Информационная база учета востребована как внутренним управлением - руководителями, учредителями, участниками и собственниками имущества общества, так и внешними - инвесторами, кредиторами и другими пользователями финансовой отчетности. Несмотря на то, что основатели относятся к внутренним пользователям финансовой отчетности, распространенным явлением является тот факт, что их позиционируют как внешних пользователей учетной информации.

Это побуждает органы управления ПАО «М-видео» к организации соответствующего информационного обеспечения, способного предоставлять сведения по запросам как контролирующим органам, так и заинтересованным пользователям. Для этого необходимо согласовать информационные потоки подсистем управления в единой информационной оболочке, в результате чего будет производиться полезная информация, которая полностью соответствует принципам своевременности, существенности, достоверности и качества.

Результат работы системы учета ПАО «М-видео» имеет не только информационное направление - во многом ее эффективность проявляется в обеспечении экономической безопасности хозяйствующего субъекта. Для комплексной оценки эффективности и безопасности функционирования общества востребованы показатели, отражающие сведения о финансовой устойчивости и потенциале экономического роста. Такую информацию обеспечивает эффективно налаженная управленческая система, в которой концентрируются результаты аналитической обработки информационного массива от внутренней контрольно-регулирующей системы и внешнего окружения.

Определить уровень качества влияния учетной информации на систему управления можно с определением ценности информации в соответствии с оценкой степени вклада в решение вопроса по развитию предприятия.

Востребованность организации эффективной деятельности обуславливает необходимость решения вопроса о комплексной оценке финансово-хозяйственной деятельности ПАО «М-видео», что является формой обоснования способа измерения экономической эффективности, позволяет оптимизировать планы финансово-экономической деятельности общества с целью предупреждения рисков финансовой несостоятельности и упадка.

Именно поэтому учетно-аналитическое обеспечение - это не просто сведения об итогах финансово-хозяйственной деятельности ПАО «М-видео», это ресурс, который, в отличие от традиционной учетной информации, имеет перспективный характер. Учетная информация должна формироваться не только как следствие осуществления операций, но и иметь черты стратегической информации, источниками поступления которой могут быть опыт управленческого персонала; деловые отчеты; профессиональные совещания; отраслевые конференции; профессиональная литература и тому подобное.

При диагностике качества системы управления предприятием изучают производство, управление производством и их взаимосвязь, взаимообусловленность. Все факторы оцениваются по шкале критериев от 0 до 5 (таблица 12).

Таблица 12. Шкала критериев

Значение критерия	Уровень оценки
Симптом совсем не проявляется или не относится к данному предприятию	0
Незначительное проявление симптома, незначительное влияние на предприятие	1
Проявление ниже и среднее, влияние заметно	2
Среднее проявление симптома, среднее влияние на предприятие	3
Проявление симптома с большой силой, существенное влияние на предприятие	4

Симптом проявляется с максимальной силой	5
--	---

В результате исследования были получены следующие результаты (таблица 13).

Таблица 13. Диагностика уровня качества системы управления ПАО «М-видео»

	Планирование	Организация	Мотивация	Контроль	Сумма
Торговля	0	0,42	0	1,17	1,59
Финансы	0,35	1,08	0	0,67	2,1
Управление	2,93	2,1	0,8	4,7	10,53
Внешняя деятельность	0	0,15	0	1,65	1,8
Персонал	4	0,55	0,56	0,9	6,01
Корпоративная культура	1,5	0	1,6	3,4	6,5
Маркетинг	0,2	0,65	0,57	0,17	1,59
Сумма	8,98	4,95	3,53	12,66	30,12

Как видно из таблицы, наиболее кризисными местами ПАО «М-видео» являются такие центры ответственности, как «Управление», «Персонал», «Корпоративная культура», а в функциональном разрезе - на этапах контроля, мотивации и планирования. Оценка кризисных симптомов предприятия и диагностики качества системы управления предприятием осуществляется задолго до проявления его явных признаков.

Такая оценка и прогнозирование развития кризисных симптомов по качеству управления предприятием является предметом диагностики уровня качества системы управления.

Основной целью диагностики уровня качества системы управления ПАО «М-видео» является раннее выявление признаков кризисного уровня качества системы управления предприятием и предварительная оценка масштабов ее кризисного состояния.

Итак, проведенный анализ уровня качества системы управления ПАО «М-видео» позволил выявить и систематизировать симптомы, в результате чего определены те недостатки управления предприятием, ликвидация которых позволит его усовершенствовать.

Глава 3. Основные направления совершенствования системы управления бизнес-процессами на предприятии ООО «М-видео»

3.1. Основные направления повышения результативности бизнес-процессов

При формировании финансовой стратегии предприятия ПАО «М-видео», в первую очередь, учитывается и оценивается его внешняя и внутренняя среда. Поскольку назначение эффективной стратегии заключается в такой организации деятельности предприятия, при которой направление его развития в наибольшей степени соответствует тенденциям изменений в окружении предприятия и осуществления анализа его внутренней среды с целью определения того, обладает ли предприятие достаточными внутренними силами, чтобы воспользоваться такими внешними возможностями.

Неожиданные изменения во внешней среде требуют быстрой и адекватной реакции предприятия для поддержки и усиления своей конкурентоспособности. Это требует постоянного пересмотра ответов на следующие вопросы: где теперь находится предприятие, в каком направлении оно должно развиваться в будущем, как оно собирается занять положение, в котором его хочет видеть руководство.

Одним из факторов успешной работы ПАО «М-видео» является эффективно настроенная система функционирования информационного обеспечения. Очень часто именно оперативность информации, четкая структура ее функционирования обеспечивает отлаженную и согласованную работу всех подразделений ПАО «М-видео» в целом.

На предприятии действует подсистема АСУП, которая представляет собой программно-технический комплекс, обеспечивающий решение основных задач управления планированием поставок и реализацию

продукции. Система реализована как сеть ПЭВМ, установленных в отделе маркетинга, юридическом и финансовом отделах. Система реализована в сети и ПЭВМ установлены на рабочих местах в отделах предприятия, что позволяет работать в реальном масштабе времени, уменьшает «бумажную» технологию, что обеспечивает оперативность, достоверность и безошибочность работы. Наличие базы данных позволяет решать задачи экономико-аналитического характера в отделах маркетинга, финансовом отделе и отделе экономического анализа и статистики. Система реализована средствами СУБД Oracle 5 (аналог ОС X/OS Unix). Начиная с 2001 г. система функционирует на объединенном сервере в СУБД Oracle 6, прикладное программное обеспечение функционирует без изменений. Кроме того, существуют еще подсистемы АСУ «Договор», АСУ «Финансы», АСУ «Бухучет», «Учет сырья и основных материалов», «Другая продукция», АСУ «Кадры».

Система «Галактика», которая внедрена на предприятии, обеспечивает автоматизированное управление всеми видами ресурсов предприятия: материальными, финансовыми, кадровыми, позволяет осуществлять планирование и управление ходом производства, хранения и сбыта продукции, обеспечивает своевременное рациональное обеспечение производства необходимыми материалами, дает оперативную информацию для принятия управленческих решений. В состав программы «Галактика» входят следующие модули:

- управление производством (спецификации продуктов, управление заказами, управление ремонтами, учет в производстве, планирование производства, контроллинг, корпоративное планирование);
- финансы (финансовый анализ, платежный календарь, управление бюджетом, планирование финансов, управление проектами);
- бухгалтерский учет (векселя и кредиты, фактические затраты, финансово-расчетные операции, ведение налоговых расчетов, налоговые регистры, бухгалтерская отчетность, хозяйственные операции, касса);

- логистика (материально-техническое обеспечение, управление договорами, управление снабжением, управление сбытом, складской учет, поставщики, получатели);
- управление взаимоотношениями с клиентами (клиенты, рекламные кампании);
- управление персоналом (управление персоналом, заработная плата).

Система «Галактика» создана на базе системы управленческого учета «IBS Управление бизнесом». Она использует профессиональную систему управления базами данных, имеет много различных инструментов и возможностей по настройке.

3.2 Бизнес-модель One Retail

OneRetail — комплексная технологическая платформа, позволяющая идентифицировать клиента при первом же контакте вне зависимости от канала продаж, и создавать для него лучший опыт на каждом этапе пути, ведущего к покупке. В основе архитектуры OneRetail лежат программные системы, которые на основе платформы управления данными и профиля покупателя обеспечивают бесшовный доступ к релевантной для каждого клиента информации — от потенциально интересного ему ассортимента и промо-акций до опций доставки, финансирования покупки в кредит и т.д. Взаимодействие с покупателем осуществляется через мобильную платформу с интегрированными интерфейсами приложений покупателя и консультанта в магазине. Структура платформы OneRetail предусматривает возможность ее миграции на другой бизнес, в том числе за пределами сегмента потребительской электроники.

Технологическая платформа OneRetail создает стоимость не только для клиентов, но и для вендоров и мерчантов ПАО «М-видео». В условиях усиливающейся конкуренции за внимание покупателей вендорам все важнее использовать самые эффективные способы донесения информации о продуктах и сервисах до потребителей. Особую роль этот фактор играет в

сегменте бытовой техники и электроники, при выборе которых покупатели предпочитают не только увидеть товар, но и подержать его в руках и протестировать. Именно поэтому возможности ПАО «М-видео» по демонстрации техники онлайн и на полках магазинов, а также широкий набор инструментов экспертной поддержки покупателей создают все большую ценность для поставщиков, повышают их заинтересованность в работе с ПАО «М-видео» на лучших условиях. Ключевой стратегической задачей будем считать дальнейшую цифровую трансформацию ПАО «М-видео» как технологической розничной компании. Для этого необходимо расширение ИТ-команды и внутренних компетенций по созданию качественных технологических продуктов и решений. В соответствии со стратегией нужно увеличить численность ИТ-персонала с 487 текущих сотрудников (на конец 2020 года) до более 1 000 сотрудников. Доля собственных разработок в общих расходах ПАО «М-видео» на создание программного обеспечения за этот же период должна повыситься с 23% до 53%. Для эффективного подхода можно применить масштабирование продуктового подхода, подразумевающего формирование продуктовых agile-команд, отвечающих за постоянное развитие ключевых ИТ-продуктов.

Дальнейшее масштабирование платформы OneRetail с акцентом на мобильные технологии – ключ к завоеванию лидерской позиции на рынке. В рамках стратегии ключевыми путями ПАО «М-видео» являются:

- удвоение объемов бизнеса до 1 трлн рублей GMV к 2025 году;
- поддержание рентабельности в диапазоне 5-7%;
- обеспечение выплаты дивидендов на уровне не менее 100% чистой прибыли по стандарту МСФО 17 (Международный стандарт финансовой отчетности) при поддержании комфортной долговой нагрузки.

Необходимо стремиться создать для покупателей комфортное пространство, в котором они могли бы удовлетворить любой запрос, связанный с бытовой техникой и электроникой. Для этого планируется

существенно расширить ассортимент с 75 тысяч единиц до 250 тысяч в среднесрочной перспективе, и также увеличить долю инновационных и премиальных продуктов в продажах, расширить ассортимент доступных сервисов. В 2020 году было осуществлено 5 млн доставок и почти 500 тысяч установок техники у покупателей дома. Во-вторых, нужно стремиться к тому, чтобы большинство покупателей делали покупки исключительно на платформе OneRetail. Такие клиенты получают максимально персонализированный инновационный сервис, и в результате пользуются услугами бренда чаще и средний чек их выше, чем у «обычных» покупателей.

3.3. Внедрение OneRetail

Выделяют три основных этапа, на которые оказывает влияние технология OneRetail. Клиент начинает путь к покупке в мобильном приложении, на сайте или в магазине с поиска и выбора товара. Когда выбор сделан, он переходит к совершению покупки, а затем к получению товара с помощью доставки или самовывоза. На каждом из этих этапов любой поставщик услуг хочет удовлетворить потребности покупателя в широком ассортименте, придать ценности каждой транзакции и обеспечить удобство получения покупки.

Рассмотрим подробнее каждый этап:

1. *Поиск и выбор* предполагает широкий ассортимент благодаря доступу к онлайн-каталогу, мощные инструменты персонализированного сервиса на основе искусственного интеллекта и продавцов-консультантов, доступных в любое время в любой точке контакта. Ключевая цель ПАО «М-видео» на данном направлении — увеличение ассортимента более чем в три раза с 75 тыс. до примерно 250 тыс. единиц в среднесрочной перспективе. Достичь данной цели планируется путем развития уже существующего проекта «Бесконечная полка» (продажа товаров со складов аккредитованных поставщиков с выкупом на ПАО «М-видео» и на его условиях), а также масштабирования маркетплейса, специализирующегося на бытовой технике и

электронике. В 2020 году на фоне пандемии спрос на товары для «умного дома» увеличился в количественном выражении в семь раз, на «умные колонки» — вчетверо. Поэтому поставлена цель увеличить долю таких премиальных и инновационных продуктов в ассортименте с 21% (в 2020 году) до 27% в среднесрочной перспективе (таблица 14). Поскольку инновационные продукты отличает повышенная сложность, важным преимуществом ПАО «М-видео» становятся возможности предоставления экспертной поддержки покупателям с помощью консультаций как онлайн, так и в магазинах.

Таблица 14. Доля инновационных и премиальных продуктов.

	Инновационные продукты	Премиальные продукты
2020 год	14	7
2021 год (цель)	17	10

Возможность быстро ориентироваться в разнообразии информации, техники и технологий становится все более сложной задачей даже для «продвинутых» покупателей. Основными элементами клиентского опыта для компании являются мобильное приложение покупателя и приложение продавца-консультанта, которое может заменять или дополнять приложение покупателя для посетителей магазинов. Стратегическая цель компании — распространить использование приложения продавца-консультанта на всей розничной сети ПАО «М-видео» в среднесрочной перспективе, запуская его во всех новых магазинах группы. Параллельно необходимо продолжать улучшать функциональность обоих приложений, увеличивая уровень персонализации сервиса, скорость и точность поиска товаров. Так же, нужно внедрять новый функционал в такие приложения: наряду с запущенной в 2020 году функцией видео-консультации с продавцом магазина, можно применить, к примеру, чат-боты. Все это поможет ПАО «М-видео» довести количество покупок, ежегодно совершаемых с помощью консультаций, до 16 млн в среднесрочной перспективе по сравнению с 8,7 млн в 2020 году.

Основные пути развития приложений:

- персонализация цены, предложения продуктов и контента приложения;
- единая корзина доступна из обоих приложений;
- сервисы приложения покупателя для магазинов;
- умный адаптивный поиск на основе промо-акций, наличия продукта, предпочтений покупателя и т.п.

2. *Транзакция* (совершение покупки) предполагает лучшие ценовые предложения с учетом истории взаимодействия клиента с брендами ПАО «М-видео» и персональных бонусов, удобный процесс покупки, широкий выбор способов оплаты, в том числе бесконтактной оплаты в магазинах, доступные способы финансирования покупки, в том числе через онлайн-кредитование, запуск персонализированных предложений на основе технологий искусственного интеллекта. Инструменты, основанные на искусственном интеллекте, станут основой персонализированного маркетинга и управления ассортиментом ПАО «М-видео». Алгоритмы машинного обучения и анализа данных позволят сформировать полностью индивидуальное предложение для каждого OneRetail-клиента с учетом его истории взаимодействия с брендами. В результате покупатели смогут получать предложения товаров и аксессуаров, которые с наибольшей вероятностью будут интересны именно им, а также привлекательные цены, отражающие индивидуальные скидки и накопленные бонусы. Интеграция всех транзакционных точек в платформу OneRetail, в том числе путем запуска так называемой «единой корзины» покупателя позволит ПАО «М-видео» решить задачу увеличения доли покупок, проходящих через платформу (покупки идентифицированных пользователей через веб-сайты и мобильные приложения покупателя и продавца) с 42% (в 2020 году) до более чем 85% в среднесрочной перспективе. Платформы OneRetail стремятся объединить все точки покупки в среду, центром которой выступает «единая корзина» покупателя. Данный сервис позволит клиентам свободно наполнять и продолжать модифицировать корзину покупок из любой точки

взаимодействия с ПАО «М-видео» — онлайн или офлайн. Внедрение «единой корзины» играет важную роль для создания онлайн-офлайн опыта, повышения удовлетворенности покупателей и их стремления совершать сделки на платформе OneRetail. Далее, этап оплаты покупки — одна из важнейших составляющих покупательского пути, важно предоставить клиентам разнообразные и удобные способы расчетов и финансирования покупки вне зависимости от того, где находится покупатель и какие платежные средства предпочитает использовать. Как в приложении или на сайте, в магазинах большинство операций осуществляется онлайн и бесконтактно. Оплатить покупку в магазине можно, не подходя к кассе — клиенту достаточно со смартфона перейти по ссылке, которую отправит ему продавец. В планы ПАО «М-видео» входит предоставление сервиса предодобренных кредитных лимитов или рассрочки для идентифицированных покупателей, запуск виртуальных кредитных карт, мгновенных кредитных счетов и других современных и удобных способов оплаты. Сейчас существуют много способов улучшения покупательского опыта:

- система быстрых платежей;
- оплата через чат;
- оплата привязанной картой;
- кредиты, доступные во всех каналах продажи;
- предодобренные кредитные лимиты.

3. *Фулфилмент* (получение товара). Сегодня, когда покупатели все чаще хотят получать товар «здесь и сейчас», для ритейлеров критически важным становится борьба за скорость и точность доставки товаров потребителям. Решающее преимущество в этой борьбе создает развитая логистическая инфраструктура компании, включающая сеть магазинов, в которой концентрируется около 46% товарных запасов ПАО «М-видео». На конец 2020 года сеть охватывала 60% населения России доставкой в течение 24 часов. Заказы, формирующие 34% объема оборота товаров, доступны для

самовывоза в течение 15 минут. Эти показатели уникальны для российских ритейлеров, но в рамках стратегии поставлена задача еще увеличить долю заказов, доступных через 15 минут после оформления, до более 50% от товарооборота. Чтобы достичь этой цели, необходимо масштабировать логистическую сеть и открывать новые магазины, более цифровые, гибкие и удобные (во всех смыслах) для клиентов. В среднесрочной перспективе планируется открыть около 500 новых магазинов и выйти в 100 новых населенных пунктов, увеличив охват населения доставкой в течение 24 часов до 70% от населения России, а также активно расширять доступные покупателям способы доставки и сеть партнерских пунктов выдачи заказов.

Данная стратегия направлена на укрепление позиций ПАО «М-видео» как основного центра удовлетворения потребностей россиян в бытовой технике и электронике. Она позволит сохранять высокий уровень операционной прибыльности, поддерживать комфортные показатели долговой нагрузки и выплачивать дивиденды в размере не менее 100% чистой прибыли по МСФО.

Стратегия ПАО «М-видео», как и гибридная бизнес-модель, объединяющая покупательский путь в онлайн и офлайн среде, основана на потребностях клиентов и нацелена на увеличение доли рынка и создание конкурентных преимуществ через развитие лучшего опыта для клиентов на всех этапах их взаимодействия с компанией (Рис. 1). В рамках достижения цели по удвоению масштабов бизнеса, нужно опираться на ключевые конкурентные преимущества ПАО «М-видео»: инновационные технологии, эффективную логистику, сильные розничные бренды, а также вовлеченность команды.

Главные аспекты разработанной стратегии:

1. полное покрытие потребностей клиентов в технике и электронике путем создания самого широкого ассортимента на рынке и увеличения доли инновационных и премиальных товаров в ассортименте;

2. перевод всех продаж на мобильную платформу: развитие мобильной платформы таким образом, чтобы покупатели могли получать лучший опыт и доступ ко всем нашим товарам и сервисам через смартфон;

3. доступность максимального количества заказов для отправки / самовывоза через 15 минут после оформления покупателем путем развития логистической платформы.

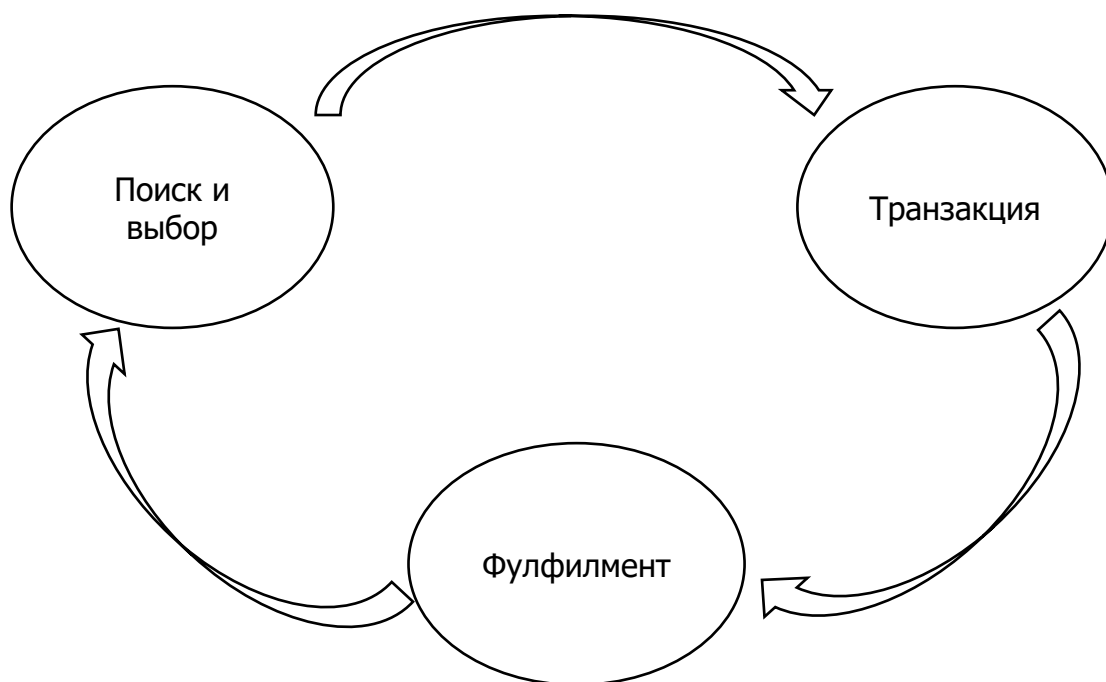


Рисунок 1. Этапы взаимодействия с компанией.

Что же касается ИТ-ландшафта компании в целом, то в 2020 году было принято стратегическое решение о том, что все программное обеспечение должно преимущественно разрабатываться собственными силами компании. Данный подход требует усиления внутренних ресурсов и компетенций в сфере разработки. Для этого необходимо удвоить число ИТ-специалистов и увеличить долю расходов на собственные разработки ПО до более чем 50% по сравнению с 23% в 2020 году. Еще одно значимое изменение – переход от реализации отдельных ИТ-проектов к подходу на основе продуктовых команд в соответствии с принципами Agile (для всех членов команды ставятся общие цели и метрики эффективности). Команда продукта состоит из представителей бизнес-подразделений и сотрудников ИТ-дирекции (бизнес-аналитики, разработчики, дата-сайентисты и др.). Для уменьшения рисков для

бесперебойной работы бизнеса планируется перенос критичных для продаж систем в отдельный центр обработки данных.

3.4. Экономический эффект от внедрения проекта

Для оценки эффективности инновационного проекта потребуются показатели:

- срок окупаемости проекта (PP);
- чистая приведенная стоимость (NPV);
- индекс доходности (PI);
- внутренняя норма доходности (IRR).

При выполнении данных мероприятий увеличится показатель NPS до целевого (45%) в связи с доброжелательной атмосферой и уважением к коллегам в коллективе. Также для расчета эффективности плана рассмотрим эффективность отдельных показателей.

Срок окупаемости проекта (payback period, PP) равен отношению исходных инвестиций (IC) к величине годового притока (CF_t) наличности за период возмещения t:

$$PP = \frac{IC}{CF_t}$$

При условии, что инвестиции составляют 1554000 рублей, а величина годового притока равна 21136800 рублей:

$$PP = \frac{1554000}{21136800} \approx 0.07$$

Как видно, из-за эффективной реализации индивидуальных предложений компания получает в месяц выручки более, чем было внесено инвестиций. В связи с этим окупаемость проекта происходит в начале первого месяца осуществления проекта.

Чистая приведенная стоимость (net present value, NPV). При положительном результате показателя проект принято считать эффективным. Вычисляется параметр по формуле:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} = -IC + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}$$

NPV – чистая приведенная стоимость; CF_t – чистый денежный поток; i – ставка дисконтирования, t – количество лет [13].

$$NPV = -1554000 + 9194741,43 = 7640741,443$$

При положительном показателе NPV проект принято считать успешным и эффективным. Можно отметить, что риск у данного проекта минимален, т.к. окупаемость у проекта происходит уже в первый месяц.

Из показателя NPV мы видим, что при затратах в размере 1554000 рублей NPV нарастающим итогом составляет 9194741,43 рубль. Для такого краткосрочного проекта это выгодно и эффективно.

Еще один показатель, по которому происходит оценка эффективности проекта – *индекс доходности* (profitability index, PI). Он показывает доход на единицу вложенных средств и рассчитывается по формуле [13]:

$$PI = 1 + \frac{NPV}{IC}$$

Отсюда мы можем рассчитать:

$$PI = 1 + \frac{7640741,43}{1554000} \approx 5,92$$

Также, как другие показатели, индекс доходности показывает, что проект эффективен.

Внутренняя норма доходности (internal rate of return, IRR) – процентная ставка, при которой NPV равен 0. При выборе проекта преимущество остается за тем проектом, у кого IRR выше всех.

Вычисляется путем решения следующего уравнения:

$$-IC + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = 0$$

$$IRR = 16 + \frac{7640741,43}{(7640741,43 + 32)} * (16 - 64,3) = 64,25\%$$

Показатель превышает ставку дисконтирования, которая равна 16%.

Такой показатель еще раз показывает на то, что проект идет с минимальными рисками.

Точка безубыточности проекта представлен на рисунке 2.

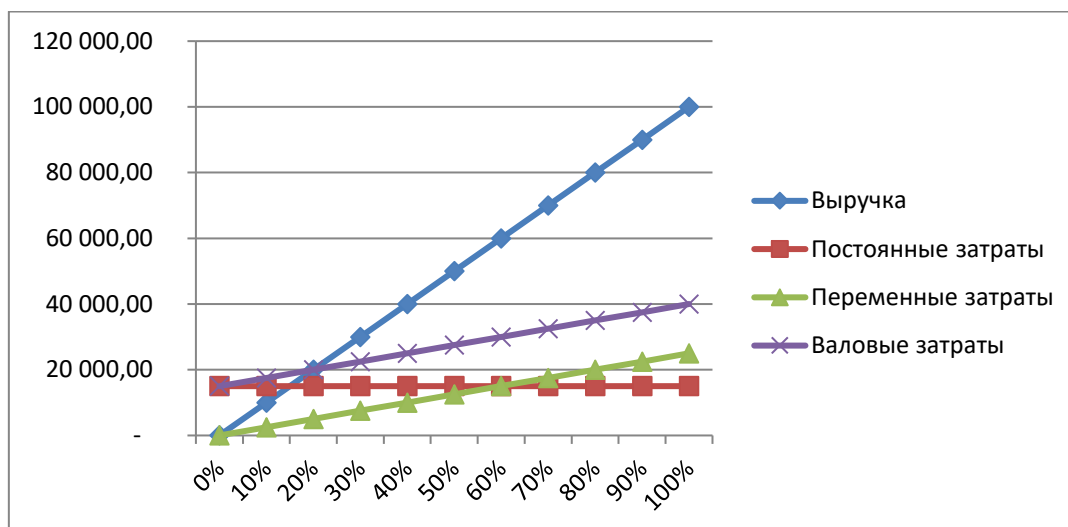


Рисунок 2. Точка безубыточности

Для подведения итогов по расчетам эффективности проекта рассмотрим результаты показателей (таблица 15).

Таблица 15. Результаты показателей расчета эффективности инновационного проекта

Показатели	Значение
NPV	7640741, 43 рублей
PI	5,92
PP	0,07
IRR	64,25%

Как видно из результатов $NPV = 7640741,43$ рубля. При положительном показателе проект можно считать эффективным. Также дополнительно, рассматривая другие показатели, такие как индекс доходности $PI = 5,92$; срок окупаемости $PP = 0,07$, который составил меньше месяца; внутренняя норма доходности $IRR = 64,25\%$. Каждый показатель находится в интервале эффективности показателя и показывает, что проект эффективен и целесообразен.

Выводы

Эффективное использование информационных ресурсов позволяет разрабатывать и реализовывать гибкую стратегию развития предприятия. На сегодня современные информационные системы способны не только полностью удовлетворить требования производственных систем, но и выступают важным условием их развития. Мировой опыт развития сферы компьютерных технологий и информационных ресурсов за последние годы свидетельствует о существенном повышении темпов их развития по сравнению с темпами развития производственной сферы.

Для эффективного функционирования предприятия необходимо создать информационную систему, которая была способна в течение длительного времени удовлетворять нужды предприятия.

Из результатов работы можно сделать вывод, что компания ПАО «М-видео» имеет достаточно высокий уровень обслуживания покупателей, сервиса, широкий спектр услуг и полный ассортимент товаров. Но проведенный анализ показал, что компания финансово неустойчива, очень зависима от заемных средств. Одной из планируемых стратегий компании является развитие модели One Retail через совершенствование онлайн-платформы, которые поддерживаются розничной сетью. Анализ экономической эффективности данного проекта показал, что проект эффективен и целесообразен, т.к. каждый показатель находится в соответствующем ему интервале эффективности.

Таким образом можно сказать, что компания имеет правильный вектор направления своего бизнеса, который обеспечивает ей стабильность сейчас и динамику роста в краткосрочных и долгосрочных планах.

Список литературы

1. Бондаренко В.В., Юдина В.А., Алёхина О.Ф. Менеджмент организации. Введение в специальность: учебное пособие /В.В. Бондаренко, В.А. Юдина, О.Ф. Алёхина. - М.:КНОРУС, 2018.-232с.
2. Гусаров Ю.В., Гусарова Л.Ф. Теория менеджмента: Учеб. - М.: ИНФРА-М, 2019. – 263с
3. Добрина Н.А., Щербакова Ю.В. Менеджмент: основы теории и деловой практик: учебное пособие / Н.А. Добрина, Ю.В. Щербакова. - М.: Альфа-М:ИНФРА-М,2018. – 288с.
4. Кудрявцева Е. И. Управленческие компетенции как субъектные технологии обеспечения управленческой компетентности / Е. И. Кудрявцева // В мире научных открытий. – 2020. – № 11.4 (47). – 244 с.
5. Мельникова А. А. Особенности труда управленческого персонала и их влияние на мотивацию труда // Формирование рыночной экономики. - М.: МГУ, 2019. - Спец. вып., Т. 3. – 394 с.
6. Мишин В.М. Исследование систем управления: Учебник для вузов.- 2-е изд., стереотип.-М.:ЮНИТИ-ДАНА,2019. – С. 94-106.
7. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебник.-2-е изд. доп. и перераб. / Под общ. ред. проф. М.П.Переверзева.- М.:ИНФРА-М,2020. – 527 с.
8. Экономика труда: вызовы времени: монография / А.П. Багирова, А.С. Вавилова, С.И. Сотникова [и др.]; под общ. ред. проф. С.И. Сотниковой. – Новосибирск: НГАЭУ, 2018. – 420 с.
9. Финансовая отчетность ПАО «М-видео» за 2018-2020 г.
10. Финансы, денежное обращение и кредит: Учебник / М.В. Романовский и др.; под ред. М.В. Романовского, О.В. Врублевской. — М.: ЮрайтИздат, 2006. - 63 с
11. Что такое ликвидность. [Электронный ресурс] URL: <https://journal.tinkoff.ru/wiki/likvidnost/#:~:text=Ктл%20->

[%20коэффициент%20текущей%20ликвидности%3В,состоянии%20вовремя%20оплачивать%20все%20счета.](#)

12. Зачем рассчитывать рентабельность. [Электронный ресурс] URL: <https://journal.tinkoff.ru/wiki/wiki-profitability/#:~:text=Рентабельность%20продаж%20показывает%20долю%20чистой,прибыли%20и%20коэффициент%20операционной%20рентабельности>

13. Основы управления проектами: [учеб. пособие] /Л. Н. Боронина, З. В. Сенук; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. Федер. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015 — 112 с.

14. Анализ финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия (на примере ОАО «Якутская птицефабрика») Варламова А.С., Божевольная З.А. // Проблемы экономики и менеджмента. 2015. №9 (49). [Электронный ресурс] URL: [https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-finansovoy-ustoychivosti-i-platezhesposobnosti-predpriyatiya-na-primere-oao-yakutskaya-ptitsefabrika.](https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-finansovoy-ustoychivosti-i-platezhesposobnosti-predpriyatiya-na-primere-oao-yakutskaya-ptitsefabrika)

15. Lux, A., Hess, J., & Herterich, R. (2013). Business Process Management as Basis for Enterprise Management Systems. 2013 IEEE 15th Conference on Business Informatics, Business Informatics (CBI), 2013 IEEE 15th Conference on, Cbi, 350–355. URL: <https://proxy.library.spbu.ru:2060/10.1109/CBI.2013.57>

16. Информация о компании «М-видео». [Электронный ресурс]: URL: [https://www.mvideo.ru/company?reff=footer.](https://www.mvideo.ru/company?reff=footer)